

学校编号：10384

分类号：_____密级_____

学 号：200115154

UDC _____

学位论文

厦门太古发展战略研究

A Study on the Development Strategy of TAECO

倪向旭

指导教师姓名：吴世农教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理（MBA）

论文提交日期：2004 年 11 月

论文答辩时间：2004 年 12 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2004 年 11 月 06 日

论文摘要

厦门太古作为一家合资民航维修企业，在短短 10 年里成长为亚太地区知名的航空维修基地，创造了同行业中的发展神话。但近年来接踵而至的“9.11”事件、伊拉克战争、SARS 疫情以及航油价格高涨给整个民航运输业带来了巨大的冲击，处于行业下游的维修企业包括厦门太古在内也受到了严重的生存考验。

本文通过分析宏观经济、民航运输业、MRO 行业环境的特点与变化以及厦门太古内部资源状况，提出厦门太古必须制定并实施有效的发展战略。通过形成并维持核心竞争优势，寻求新的业务增长点，才能在竞争激烈的民航维修市场中保持战略竞争力。全文共分三章：

第一章回顾了厦门太古的发展历程和现状，并指出当前内外部环境改变给厦门太古带来的问题和机遇。

第二章首先分析了厦门太古的外部环境，内部资源状况，然后讨论了三个核心竞争要素，最后应用 SWOT 分析归纳了厦门太古的优劣势，机会和威胁，并依此提出厦门太古的发展战略思路。

第三章从三个层面上探讨了厦门太古的发展战略，分别是公司层战略，业务层战略以及职能战略。最后指出了实施战略应注意的几个要点。

通过对厦门太古进行发展战略的研究，作者认为：中国的 MRO 企业必须能够根据内外部环境的变化，及时制定并实施相应的发展战略，才能获得战略竞争力。希望本文能对 MRO 企业发展感兴趣的人士提供有益的参考，并对中国 MRO 企业的发展有所启示。

关键词：民航维修 厦门太古 发展战略

Abstract

TAECO, as a joint venture of civil aircraft maintenance enterprise, has grown up into a famous aviation maintenance base in Asia in the past ten years. It created a miracle in aviation industry. However, in the recent years, global aviation industry plunged into huge depression due to 9.11 accident, Iraq War, SARS epidemic and continuous rising of oil price. TAECO has been greatly threatened by these changes.

The thesis analyzes the features and changing of the macro-economic, civil aviation transportation and MRO environment, then points out TAECO have to develop effective development strategy, create and sustain core competences, seed for development of new business, and finally sustain strategic competitive advantage in the more fierce competitive MRO market. The thesis includes three chapters:

Chapter 1 reviews the history of TAECO, and points out problems and opportunities in a changing external and internal environment.

Chapter 2 analyzes the external environment, internal resources status and then points out three key factors of core competence, finally use SWOT analysis to categorize the strength, weakness, opportunity and threat.

Chapter 3 discusses the development strategy of TAECO from three levels, which are corporate strategy, business strategy and function strategy. Finally, highlights the key points during putting the strategy into practice.

Author hopes this thesis is helpful for those who have interest in the development of MRO enterprise.

Key Word: MRO; TAECO; Development Strategy.

厦门太古发展战略研究

第一章 厦门太古的发展历程、现状与问题分析..... 1

第一节 厦门太古简介 1

第二节 厦门太古的发展历程与现状 2

第三节 厦门太古面临的问题与机遇 4

一、 面临的问题 4

二、 存在的机遇 5

第二章 厦门太古的战略分析 8

第一节 厦门太古外部环境分析 8

一、 宏观环境分析 8

二、 航空运输业分析 12

三、 MRO 行业环境分析 15

四、 MRO 行业的其它影响因素 22

第二节 厦门太古内部环境分析 24

一、 财务状况 24

二、 人力资源 26

三、 市场营销 27

四、 生产组织管理 28

五、 核心竞争力分析 30

第三节 SWOT 分析 33

一、 优势分析 33

二、 劣势分析 34

三、 机会分析	34
四、 威胁分析	35
五、 小结	35
第三章 厦门太古的发展战略.....	37
第一节 公司层战略	37
一、 成功的密集型成长战略	37
二、 未来发展战略——相关多元化	38
第二节 业务层战略	49
一、 业务层战略的选择	49
二、 成本领先与差异化整合的战略	52
第三节 职能战略	56
一、 财务战略	56
二、 人力资源战略	57
三、 市场战略	59
四、 生产组织战略	60
五、 质量管理战略	62
六、 信息系统战略	63
七、 物流系统战略	65
第四节 战略实施中应注意的问题	66
参考文献	68
后 记	69

第一章 厦门太古的发展历程、现状与问题分析

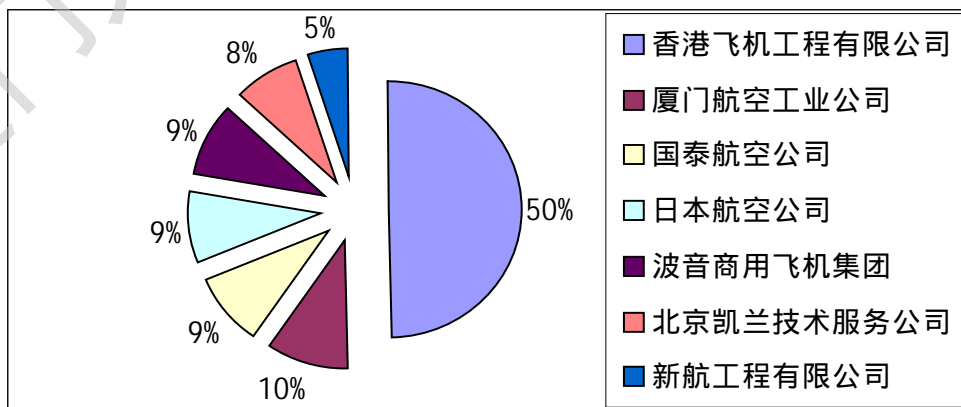
本章首先介绍了厦门太古飞机工程有限公司(以下简称厦门太古)的发展历程以及现状,然后基于当前以及未来内外部环境的变化趋势,指出厦门太古所面临的问题,最后提出厦门太古必须制定有效的发展战略才能在新的竞争环境中取得持续发展。

第一节 厦门太古简介

厦门太古是 1993 年 7 月 1 日注册成立的中外合资民航维修企业。经营业务范围为世界各地商用飞机经营者及拥有者提供飞机维修服务及相关的服务。2003 年 3 月三期机库建成后,三个机库可同时容纳 6 架宽体客机以及 3 架窄体客机进场维修。

厦门太古前三期机库的总投资额约 18,000 万美元,现有七家股东,股东控股情况如图 1 所示。2003 年公司总资产达 11 亿元,营业收入 6 亿元,实现净利润 1.7 亿元,已成为亚洲十大飞机维修服务提供商之一。

图 1：厦门太古股东控股情况



资料来源：厦门太古公司网站 <http://www.taeco.com>

目前厦门太古可以提供波音 737、747、757、767 以及空中巴士 A330、A340，MD11 等商用飞机的维修服务。厦门太古具备基地大修和航线维护两方面的能力。厦门太古在维修能力的发展上采取分步发展策略，以市场需求为导向逐步增加各项维修能力。在创业阶段，首先发展了波音 747 的大修能力，并适时发展波音 737、波音 757 的维修能力，2000 年 8 月开始发展客机改货机业务，以及空中巴士 A330/A340 的维修能力，2003 年开始波音 767 的维修业务飞机，2004 年 7 月公司开始检修波音 777 飞机，2004 年 9 月开始 MD11 的维修业务。

第二节 厦门太古的发展历程与现状

厦门太古 1996 年 1 月 18 日一期机库开业，1999 年 4 月 21 日二期机库开业，2003 年 3 月 24 日三期机库开业。2004 年 5 月 22 日，四期机库建设全面启动。在短短的十年里厦门太古快速发展，到 2003 年为止，它已成为亚洲十大飞机维修机构之一。厦门太古在航空维修业内的发展速度引起了全球同行的关注。

从厦门太古的发展速度上看，主要可以分为两个阶段：快速成长阶段以及平稳发展阶段。

快速发展阶段是从 1996 年到 2000 年。该阶段公司处于高速发展期，其中 1998 年到 2000 年的营业收入年平均增长率达 28%，税前利润年平均增长率高达 97.3%，机体大修市场占有率大幅提高。公司充分利用控股公司 HAECO 丰富的营运经验，在短期内建立了一套行之有效的管理制度，培养了一批高素质的专业队伍，同时发挥了厦门地区劳动力、土地设备低成本的优势，快速扩大业务能力，树立了自己的品牌形象。

平稳发展阶段是从 2000 年到 2003 年。该阶段公司发展速度放缓，其中 2000 年到 2003 年的营业收入年平均增长率仅为 0.5%，税前利润年平均增长率也只有 3%。在此期间，公司受到内外部因素的制约，发展受到影响。1999 年第二机库投入使用后，维修能力得到很大的提高。但到 2000 年，业务能力再次受到机库容量的限制。而 2003 年第三机库开业后不久，便受到“非典疫情”的冲击，下半年的业务量出现负增长，2003 年的业绩也深受其影响。

表 1：厦门太古历年财务指标值 **单位：百万港币**

年 指 标	1998	1999	2000	2001	2002	2003
总资产	722	906	859.5	924.8	1025	1047
净资产	421.1	503.2	650.7	805.1	908	956
营业收入	363.8	440.8	596.4	591.2	583	607
税后利润	40.9	80.7	147.1	154.4	142	163

资料来源：厦门太古控股公司 HAECO 网站 <http://www.haeco.com>

表 1 显示了厦门太古 1998 年到 2003 年的财务概况。由表 1 可见：1998 年至 2003 年，厦门太古的总资产和净资产均呈上升趋势，同期营业收入和税后利润也呈上升后趋稳态势。其中 2003 年厦门太古的资产报酬率 ROA 为 15.6%，权益报酬率 ROE 为 17%，利润边际为 26.9%。在 2003 年世界 MRO 行业萎缩、竞争日趋激烈的背景下，厦门太古仍能拥有这样的获利能力，实属不易。多年来厦门太古一直拥有较好的财务状况，并为控股公司提供较好的投资回报，同时厦门太古的债务比例很低，而且曾逐年下降趋势。

第三节 厦门太古面临的问题与机遇

厦门太古经过了几年的高速增长后，逐步进入了成熟阶段。公司的制度日趋完善，业务能力不断扩大，员工素质稳步提高，为股东获得了可观的利润回报。但“9.11”事件、伊拉克战争、SARS 疫情以及航油价格高涨给整个航空业带来了巨大的冲击，对处于航空业下游的民航飞机维修企业——厦门太古也有重大的影响；国际民航维修（Maintenance Repair & Overhaul，以下简称 MRO）市场的萎缩以及维修能力的相对过剩加剧了 MRO 市场的竞争，减少了边际利润率，对 MRO 企业的运营管理提出了更高的要求；公司的人才政策以及行业人才紧缺造成了厦门太古优秀人才的外流，给公司的进一步发展带了巨大的隐患。

一、 面临的问题

“9.11”事件、伊拉克战争、SARS 疫情以及航油价格高涨给航空公司带来了最直接的负面影响。“9.11”事件发生后，航空公司被迫采取了大量的安全改进工作，包括安全人员的增加，机场以及飞机上安全系统的升级等，这些都直接增加了航空公司的运营成本。紧随其后的伊拉克战争以及 SARS 使得航空业的景气度再次将到谷底，许多家航空公司因此破产或被兼并，大量的飞机停飞，许多航空公司运作困难。2004 年来，石油价格一路飞涨，到 2004 年 9 月油价已逼近每桶 50 美元。这种趋势在短中期内有可能受到各种因素的影响而改变，但石油作为一种不可再生资源，其长期走势向上的机会很大，除非科学发展找到了可靠、高效的替代资源。以上提到的诸多不利因素给航空公司带来了巨大的冲击，很多公司被兼并或破产。存活下来的航空公司则

想方设法改变不利局面。其中最常用的手段之一便是控制成本。

航空公司的成本分布如下：购买或租赁飞机 30%-35%；飞机维护 10%到 20%，包括航线维护和基地大修；燃油成本 20%；其他主要是营运和管理费用。其中飞机维护费用的变化范围最大，而燃油对于航空公司来讲具有不可控的特性，因此维修成本的控制变成了很重要的一环。航空公司将成本向下游转移，MRO 企业面临着更苛刻的价格和服务要求，面临着市场萎缩以及边际利润下降带来的双重威胁。

日新月异的航空设计技术正在逐步改变民航飞机的维修概念。新型电子飞机如波音 747-400，777 以及空中巴士 A320、A330/340 大量投入使用，它们广泛应用电子控制技术、模块维修设计理念，大大简化了维修的难度和所需的工时。这对于航空公司而言，意味着节约了维护成本，同时增加了机队的飞行可靠性和监控性。但对于 MRO 企业而言，不但意味着维修单位飞机的工作量降低了，而且还有别的不利影响。第一，由于维修新一代电子飞机，需要大量投入去购买更多昂贵的飞机测试仪表/工具。第二，虽然维修工时减少了，但维修人员需要接受更多的培训才能胜任新的工作要求。因此，对于 MRO 而言，新型飞机的广泛使用会带来多方面不利影响。一方面造成维修能力（工时）的相对过剩，另一方面，还需要更多的投入。

二、存在的机遇

与国际航空市场形成鲜明对比的是国内的航空业在经历了八九十年代的高速增长期后，这几年遇到了一定的波折。但总体来看，仍然以较快的速度在增长。中国经济持续快速增长为航空业持续增长打下了坚实基础。在中国加入 WTO 后，允许外资进入航空公司的政策不断放宽，航空业融资渠道更宽，为航空业尽快扭转颓势，步入上升通道

创造了有利的条件。

基于 MRO 行业的特点，航线维护市场具有较强的地域性特征。因此，国内经济的繁荣，航空业的增长，给 MRO 企业最直接的影响便是航线维护市场的快速增长。但由于航线维护对设备、人员和技术的要求较简单，因此进入门槛较低，国内近 300 家与航空维修有关的企业很多都具备某些机型的航线维护能力。因此表面上看起来，厦门太古作为一个航线维护的新进入者，并不具备优势。但是由于近年来国际航班/航线的大量增加，很多国外航空公司增开了中国航线，这些国外航空公司的航线维护通常不会交给自己的维修公司，而会将它们委托给第三方，这是因为航线维护具有周期短、反应快、单笔业务小、业务数量大以及必须在当地机场进行等特点。

那么，厦门太古在众多的拥有航线维护能力的 MRO 企业中有没有优势呢？下面将进一步分析各类竞争对手。第一类，国际的大型 MRO 企业。在国内做航线维护，可以做，但成本较高，优势不明显。第二类，国内的小型 MRO 企业。这些公司主要为国内航空公司在各地的航线维护。但它们的规模小，技术能力窄，品牌影响力不够，基本上无法满足外航的航线维护要求。第三类，国内大型的 MRO 企业。如 AMECO, GAMECO，这类公司有能力和厦门太古抗衡。由于各家公司实力各有千秋，总体实力相当，互相成为竞争对手。但由于第三类公司数量很少，同时由于航线维护的地域性特征，因此对于厦门太古而言，快速增长的外航在中国的航线维护市场仍然有很多机会。本文后面还会进一步分析厦门太古在航线维护市场的优劣势。

波音公司入股厦门太古后，厦门太古进一步巩固了在结构改装方面的优势。2004 年厦门太古和波音联手，准备对巨无霸波音 747-400 进行客机改货机的样机改装，这给厦门太古带来了巨大挑战的同时，

也带来了许多机会。除了客改货项目本身有很好的业务前景的同时，与之相配套的改装套件（KITS）的生产也将大有作为。2004 年 7 月厦门太古已经拿到有关民航当局认可的零部件的生产许可证。

总而言之，厦门太古必须看清当前的形势，注意到环境的变化，及时制定有效的战略，结合企业内部资源，充分利用当前的机会，避开威胁，增加服务品种，培养核心竞争力，才能将企业做大做强。

第二章 厦门太古的战略分析

本章从厦门太古的外部环境分析入手，包括宏观环境分析、航空业分析以及 MRO 行业分析，然后进一步分析厦门太古的内部环境，包括财务、人力资源、市场、管理、组织分析，最后应用 SWOT 分析，找出厦门太古的优劣势以及机会威胁。

第一节 厦门太古外部环境分析

企业的发展不是孤立的，它受制于相关的外部环境。因此，研究 MRO 企业的发展战略，就必须分析与之相关的宏观环境、航空运输业环境以及 MRO 行业环境。

一、宏观环境分析

航空运输业以及 MRO 行业的发展受到宏观环境多个因素的影响。如经济因素以及人口因素。下面将分别分析经济环境、人口因素以及它们与航空业之间的相关性。

（一）世界经济分析

2004 年世界经济总体上会好于去年。世界经济增长有望进一步加快。美国经济将保持持续回升的态势；外需带动为主的日本经济仍可继续增长；欧元区经济逐步走出低谷，经济回暖的可能性大大增强；东亚、南亚经济总体处于扩张期，增长势头强劲；俄罗斯经济进入较快增长阶段。在世界经济增长加速的带动下，世界贸易规模明显扩大。全球资本流动加快，外国直接投资流量可能出现反弹。美元汇率持续

贬值的效应仍将持续。区域经济合作的势头进一步增强。2003 年 11 月,上证报与国家信息中心联合推出《2004 中国经济十大预测报告》。报告指出,2004 年,经过近三年调整的世界经济将继续复苏。国际货币基金组织和世界银行预测 2004 年世界 GDP 增长将比 2003 年明显加快。世界主要经济体大多数增长速度都明显加快,国际货币基金组织预测 2004 年发达国家经济增长速度将达到 2.9%,比 2003 年加快 1.1 个百分点,其中美国、欧元区经济增长预测分别为 3.9%和 1.9%,比 2003 年高 1.3 和 1.4 个百分点;发展中国家经济增长率也将从 2003 年的 5.0%提高到 5.6%,加快 0.6 个百分点。

但世界经济发展中也存在一些不确定因素:受美国财政和贸易双赤字的影响,美元汇率仍波动不止,极大地影响了投资者的信心,加大了国际市场的动荡,也增加了实际经济增长的不稳定性;国际贸易保护主义加剧,贸易摩擦增多;石油价格居高不下,提高了经济的运行成本。

综合来看,世界经济已走出不景气的低谷,全面复苏已成定局。有分析人士指出,各种经济指数表明,世界经济已露出增长的曙光,在经历了数年不景气之后,有可能进入新一轮增长周期。¹伴随着世界经济的复苏,世界航空业也开始好转。这对于主要为航空公司提供维修服务的 MRO 企业而言是个新的发展契机。

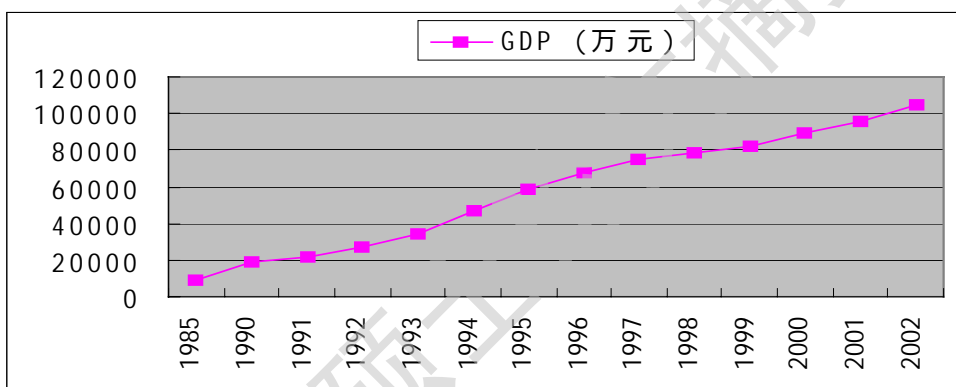
(二) 中国经济分析

在过去二十年里,中国经济快速发展。根据国家统计局年度统计

¹ 资料来源:《人民日报》2004 年 03 月 25 日 第七版

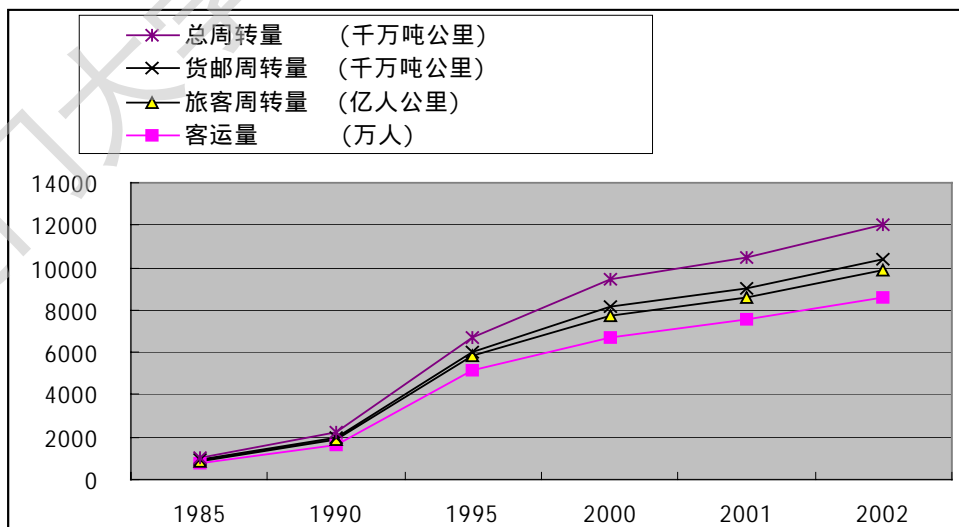
公报，从 1981 年到 2002 年的 22 年间，我国 GDP 从 7490 亿元上升到 102398 亿元，年均增长 12.62%。中国民航业随着宏观经济的发展也在飞速发展。到 2002 年，民航货物运转量增长到 51.5 亿吨公里，民航旅客周转量上升到 1269 亿人公里，年均增长速度分别为 16.78% 和 15.83%。图 2、3 分别示出了我国 GDP 与民航运输业的发展趋势。

图 2：中国 GDP 趋势图（1985 年—2002 年）



资料来源：中国 2003 年统计年鉴

图 3：中国民航运输量趋势图（1985 年—2002 年）



资料来源：中国 2003 年统计年鉴

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库